

CONSECUENCIAS ESTRATÉGICAS Y ORGANIZATIVAS DE UN ALTO GRADO DE INICIATIVA EN LA EMPRESA

Ladislao LUNA SOTORRIO
Ana María SERRANO BEDIA
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Cantabria

RESUMEN: El objetivo de este trabajo es doble, en primer lugar persigue sintetizar las distintas aproximaciones que se han venido realizando en torno a la definición y medida del grado de iniciativa de la empresa; por otra parte, se busca estudiar la influencia que tiene el grado de iniciativa en la forma en que se valora el contexto en la estrategia y en la organización de la empresa. El análisis empírico se realiza introduciendo la medida del grado de iniciativa en una base de datos formada por 180 empresas, de manera que se puedan estudiar las relaciones aisladas y las interrelaciones múltiples que se dan entre las variables que caracterizan la empresa y el grado de iniciativa, utilizando en todos los análisis los resultados para valorar en qué medida la iniciativa contribuye a explicar la efectividad de la empresa.

ABSTRACT : This paper has a double aim. First of all, it tries to synthesize the different points of view that have been held about the initiative degree of the firm; its definition and measure. Furthermore, it studies the influence of the initiative degree in the way the context is valued on the corporate strategy and organization. The empirical analysis is carried out by inserting the initiative degree in a data base integrated by 180 firms, in a way that makes possible to study the isolated relationships and the multiple ones that take place among the variables that represent the enterprise as well as the initiative degree, using in every analysis the results to value how the initiative helps to explain the corporate effectiveness.

PALABRAS CLAVE: Grado de iniciativa, contexto, estrategia, estructura, análisis correlacional y análisis factorial.

1. INTRODUCCIÓN

El grado de iniciativa puede ser estudiado de forma más amplia que como se ha venido realizando hasta ahora. Tradicionalmente ha existido una fuerte tendencia a identificar esta variable con la personalidad dominante en la organización, opinión influida, sin duda, por la investigación de Schumpeter, en la que se concreta el esfuerzo innovador en la figura del propietario o directivo que toma las decisiones estratégicas en la empresa.

El crecimiento y aumento de complejidad de la organización, así como el incremento del dinamismo del entorno, supone para la empresa una necesidad de innovación, entendida como el medio de explotar las oportunidades que ofrecen los

cambios. La innovación puede ser considerada en dos sentidos: uno amplio -que denominaremos grado de iniciativa- en el que se incluyen todos los cambios que se realizan en la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, en éste sentido no es solo un concepto técnico sino que tiene componentes económicos y sociales; y un segundo más estricto que denominaremos innovación tecnológica, centrándose en el desarrollo de nuevos productos y procesos. Aunque su esencia es la misma difieren en el alcance, por lo que hemos de precisar que en la presente investigación se ha utilizado el término innovación en el sentido amplio.

El objetivo de este trabajo es doble. En primer lugar persigue sintetizar las distintas aproximaciones que, en el marco de la teoría Contingente, se han venido realizando en los últimos años en torno a la definición y medida del grado de iniciativa de la empresa, en un intento de síntesis que permita definir y operativizar este concepto de la forma más precisa posible; por otra parte, se busca estudiar la influencia que tiene el grado de iniciativa en la forma en que se valora el contexto en la estrategia adoptada por la gerencia y en el modo en que se organiza la empresa.

Para analizar este segundo objetivo se introduce la medida del grado de iniciativa en una base de datos formada por 180 empresas, de manera que se pueda contrastar de forma aislada -mediante un análisis correlacional- su relación con las variables que caracterizan la estrategia y la organización de la empresa así como, a continuación, estudiar mediante un análisis factorial las interrelaciones múltiples que se dan entre todas las variables que utiliza el modelo para describir la empresa (de contexto, estrategia, organización y resultados) con el grado de iniciativa.

En todos los análisis se emplearán los resultados para valorar en que medida la iniciativa contribuye a explicar la efectividad de la empresa.

2. EL GRADO DE INICIATIVA EN LA EMPRESA: DEFINICIÓN Y MEDIDA

La primera dificultad asociada al análisis del grado de iniciativa reside en la ubicación de esta variable dentro del enfoque determinista o gerencial, dado que mientras algunos autores la consideran como un factor de contexto otros la consideran como factor estratégico¹.

Se han realizado diversas investigaciones sobre los determinantes del grado de iniciativa y su influencia en la organización, de forma que cada trabajo se centra en distintos aspectos de este concepto. Así, Kets de Vries (1977) y Hetzel (1995) destacan la importancia de los factores vinculados a la personalidad de los directivos, en especial las características psicodinámicas y socioculturales de la alta dirección, que se considera el grupo inductor de la iniciativa de la empresa. Miller y Toulouse (1986) analizan la relación de la personalidad de los altos ejecutivos y las características de la

¹ Fernández Sánchez, E. (1988) categoriza seis alternativas de comportamiento estratégico a partir de las posibilidades de innovación: a) Estrategia innovadora ofensiva caracterizada por la constante creación de productos y por tanto la búsqueda de nuevos mercados, b) Estrategia innovadora defensiva consistente en seguir las normativas del líder, c) Estrategia oportunista, e) Estrategia dependiente, f) Estrategia tradicional.

organización, investigando tres particularidades de la personalidad: flexibilidad, necesidad de éxito y deseo de control. Por otro lado, Burns y Stalker (1961), Kotha y Nair (1995) han llamado la atención sobre las características del entorno y el tipo de estructura organizativa como factores que promueven la iniciativa e innovación. Miller (1987, 1988) se centra en la toma de decisiones y factores de estrategia, de forma que se genera una actitud proactiva encaminada a promover cambios que proporcionen ventajas competitivas. Autores como Kets de Vries (1977) analizan la propensión que tiene la gerencia a asumir los riesgos implícitos a la innovación, de forma que la organización ha de prepararse para numerosos ensayos, no todos satisfactorios. Por último, autores como Kotha (1988) estudian el aspecto tecnológico de la innovación como medio de introducción de nuevos productos y procesos.

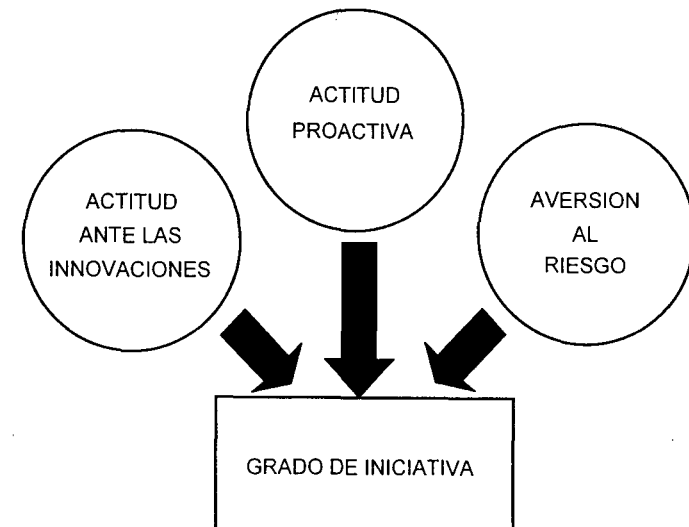


Figura 1: Indicadores utilizados para definir el grado de iniciativa.

Las aportaciones más recientes al estudio del grado de iniciativa lo han considerado como un concepto multidimensional, en el que se integran aquellos aspectos que con más frecuencia y de forma más relevante han sido asociados a este concepto. De esta forma, lo definen en función de la innovación tecnológica en productos y procesos que permita ampliar los mercados, la capacidad de la dirección para asumir los riesgos derivados de tomar decisiones y la medida en que la organización promueve los cambios con el fin de obtener ventajas competitivas y para presionar a sus competidores.

Se puede calificar a una organización de innovadora o con alto grado de iniciativa cuando introduce nuevas tecnologías destinadas a mejorar los productos y procesos, asume los riesgos derivados de la toma de decisiones y promueve cambios antes de que le obliguen sus competidores en busca de una posición de liderazgo en el mercado.

Covin y Prescott (1990) analizan la influencia que tiene la sofisticación tecnológica del sector con la necesidad de desarrollo de un alto grado de iniciativa, centrándose en la necesidad de desarrollar una cultura innovadora para tener éxito en empresas de alta tecnología, dado que el empleo de nuevas tecnologías y el desarrollo de innovaciones no son hechos que se presenten de forma puntual y aislada, sino que responden al desarrollo de una serie de aptitudes internas que lo hacen posible.

Para su definición seguimos las aportaciones de Khandwalla (1976) y Miller y Friesen (1984) que fueron utilizadas y desarrolladas por Covin y Prescott (1990), quienes definen el grado de iniciativa como una variable en función de tres dimensiones:

- 1) El nivel de innovación en la empresa, medido a través de tres indicadores que nos proporcionan información sobre la incorporación de nuevos procesos, nuevos productos y los esfuerzos que se realizan para su comercialización.
- 2) La actitud proactiva de su gestión, medida a través de tres indicadores que nos proporcionan información sobre la agresividad de la gestión y la actitud que adopta frente a sus competidores.
- 3) La propensión de la empresa a la asunción de riesgos frente a los cambios en el entorno en la búsqueda de nuevas oportunidades, medida también a través de tres indicadores.

Esta definición tiene la ventaja de incluir la mayor parte de los aspectos que han sido tenidos en cuenta a la hora de definir la iniciativa de la empresa a excepción de las características psicológicas y socio-culturales de los directivos que, al considerarse como variables individuales, tendrían que ser posteriormente agregadas para ser incorporadas al modelo global, lo que iría en contra de la metodología empleada en la investigación.

El concepto de grado de iniciativa se operativiza mediante nueve indicadores que se miden a través de la técnica de diferencial semántico. Con los valores obtenidos se diseña un índice que transforma la medida en un porcentaje asociándolo a una escala de 1 a 7 de intervalos continuos. Los tres primeros indicadores estiman la tendencia hacia la innovación, los tres siguientes, la orientación proactiva, y los últimos estiman la propensión de la empresa a la asunción de riesgos.

3. INCIDENCIA DEL GRADO DE INICIATIVA EN LA ESTRATEGIA Y EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

El análisis de la influencia del grado de iniciativa en la forma en que la gerencia valora estratégicamente el contexto y en la manera en que se organiza la empresa obliga a incluir esta variable en un modelo en el que se consideren estos aspectos. Además, si se desea contrastar la incidencia que tiene en la efectividad de la empresa se tendrán que medir también los resultados obtenidos.

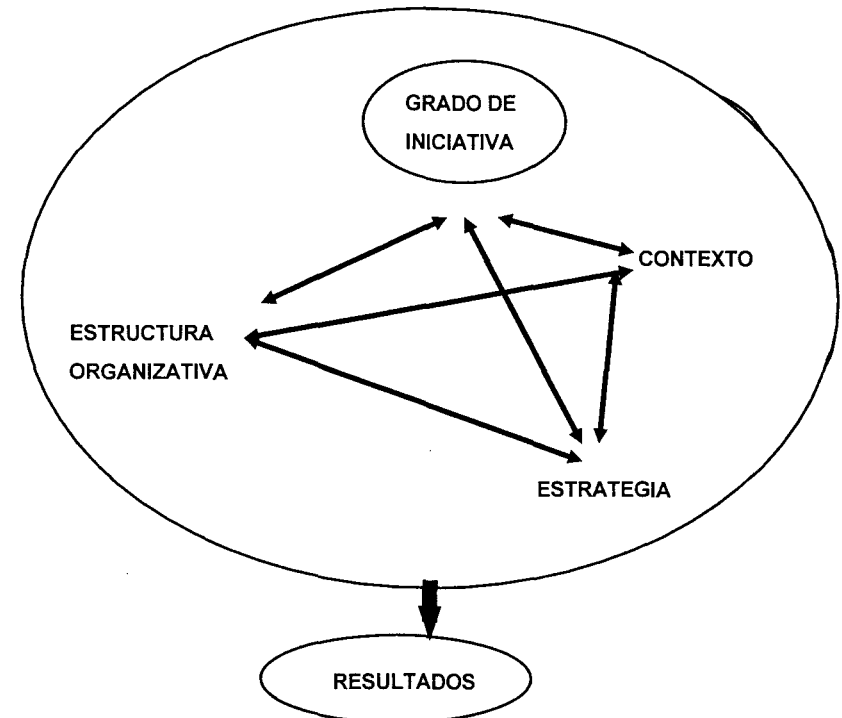


Figura 2: Modelo propuesto para analizar la influencia del grado de iniciativa en la efectividad de la empresa.

Antes de seguir adelante hemos de realizar dos precisiones sobre los parámetros seguidos en el diseño del modelo: la primera se refiere a la unidad de análisis empleada, dado que esta elección condiciona mucho las variables y la metodología utilizada. En este sentido, se diseña un modelo estructuralista, adoptando el criterio de definir y operativizar los conceptos refiriéndonos a la organización en su conjunto, lo que permite simplificar en gran medida el modelo al no tener que dividir la organización en unidades menores, a la vez que elimina los problemas metodológicos derivados de la búsqueda de muestras significativas para la recogida de datos; por otra parte, la aspiración de alcanzar un

elevado nivel de validez y generalidad conduce a un diseño ecléctico en el que se recogen aquellas dimensiones que han demostrado ser mas fructíferas en los distintos enfoques de este ámbito.

La caracterización del modelo se hace a través de conceptos conocidos y ampliamente estudiados por la teoría contingente, definidos y operativizados de la forma que ha resultado más efectiva en las distintas investigaciones, sin neologismos y evitando las definiciones ad hoc con el fin de incrementar la validez del modelo y de los resultados².

Una vez realizadas estas precisiones, se diseña un modelo en el marco de la Teoría Contingente que permite caracterizar el contexto, la estrategia, la estructura organizativa y los resultados de la empresa. Aspectos, recogidos todos ellos de forma general en la figura 2.

A continuación comentaremos brevemente las distintas variables utilizadas en el modelo agrupándolas en los cuatro ámbitos de la empresa que se analizan en el modelo³:

a) Las variables de contexto son: el *tamaño*, medido en función del número de trabajadores; la *tecnología*, diferenciando el ámbito productivo del de gestión, empleando para su medida la tecnología del proceso de producción, la tecnología de los equipos caracterizándolos por el grado de automatización y la flexibilidad para autoregularse, la tendencia de la tecnología de los últimos equipos incorporados a la empresa y el nivel actual y tendencia de la tecnología logística y de la información; y la *incertidumbre del entorno*, expresada en función de la variabilidad y complejidad del mismo, incluyendo siete aspectos específicos: el nivel de competencia, la capacidad de negociación con los clientes, la capacidad de negociación con los proveedores, la incertidumbre asociada a las necesidades de financiación, a las relaciones con la Administración, la que generan las relaciones internas y la tecnología; medidas todas ellas en términos de complejidad y variabilidad, analizándose tanto su influencia conjunta en la incertidumbre, variabilidad y complejidad total como su influencia aislada. Esta definición se deriva de las aportaciones de Lawrence y Lorsch (1976) incluyendo algunas de las aportaciones más significativas posteriores, como las de Pfeffer y Salancik (1978) sobre la importancia de la dependencia de los proveedores (munificencia), Miller (1988) sobre la importancia del nivel de competencia (rivalidad) y del poder de negociación con los clientes, Burns y Stalker (1961) sobre la importancia de la tecnología y Mintzberg (1984) por lo que se refiere a la importancia de los factores internos y la capacidad de negociar con la Administración.

² A pesar de la falta de normalización de este tipo de investigaciones, se utilizan conceptos asociados a un contenido sobre el que exista un cierto consenso, precisos y referidos a una cualidad observable, definidos de forma real y operativizados de manera directa, a ser posible utilizando métodos de medida que ya hayan demostrado su validez en otras investigaciones empíricas.

³ El anexo de la metodología utilizada en la investigación, en el que se encuentra el listado de las empresas de la muestra, el método seguido para operativizar las variables, la entrevista estandarizada con la que se recogió la información y el método seguido para tabular las variables se puede observar detalladamente a través de Internet : <http://ccaix3.unican.es/~lunal/lunal.html> en la dirección Email: lunal@ccaix3.unican.es.

b) Las variables de estrategia son cinco: la *estrategia corporativa* se define, siguiendo la clásica propuesta de Ansoff (1976), en función de los mercados en los que compete la empresa y de los productos con que lo hace; la *actitud estratégica* definida siguiendo la propuesta de Miles y Snow (1978) y Porter (1987a) en función de la actitud (defensiva - ofensiva) de la gerencia ante las expectativas de futuro de la empresa; el *objetivo estratégico* se define, como Gupta y Govindarajan (1984), en función de las expectativas de expansión de la empresa, categorizándolo en tres niveles: reducción, mantenimiento y crecimiento de la dimensión de la empresa; y la *estrategia de negocio* que se define siguiendo la propuesta de Porter (1987b) quien distingue la estrategia de liderazgo en costes y la estrategia de diferenciación. La primera en función de la atención y de la dotación de recursos que la gerencia destina a la búsqueda de ventaja competitiva mejorando la eficiencia de la empresa a través de una reducción de los costes; mientras que la estrategia de diferenciación pretende alcanzar la ventaja competitiva consiguiendo que nuestros clientes perciban en el producto unas características que le compensen al pagar un sobreprecio, buscando lograr un mercado lo más inelástico posible.

c) El análisis de la organización se realiza mediante la *estructura operativa*, que permite clasificar las organizaciones entre orgánicas y mecánicas. Esta tipología resulta conveniente por dos razones: en primer lugar ha sido utilizada en multitud de trabajos empíricos contingentes, lo que nos permite comparar y contrastar la fiabilidad y validez de los resultados y variables utilizadas para caracterizar la organización (ver validez externa del modelo); y, por otro lado, disponemos de una escala desarrollada por Khandwalla (1976) que permite apreciar el grado en que la organización es orgánica o mecánica en función del tipo de canales de información, de la normalización del trabajo, de la participación en el proceso de decisión y de la flexibilidad de los métodos. Además se han utilizado tres variables para describir la complejidad de la organización: la *diferenciación horizontal*, definida como el número de funciones distintas de la empresa, la *diferenciación vertical*, medida en función de los niveles de autoridad formal y la *especialización*, definida como el número de funciones a las que se asocian uno o más personas en exclusiva. Los mecanismos de integración y de coordinación que emplea la empresa se caracterizan por la *centralización*, definida por el grado de participación de los distintos niveles jerárquicos en el proceso de decisión, la *formalización*, medida por el grado en que están descritas por escrito las distintas funciones, reglas y procedimientos de la organización y por el empleo del proceso de control como forma de asegurar la adecuada utilización de los recursos y métodos en la consecución de los objetivos previstos, operativizado por las variables nivel, frecuencia y alcance del control.

d) La efectividad de la empresa, entendiendo la efectividad como un proceso resultado de la interacción de distintos elementos (materiales y humanos) para la obtención de unos fines, adecuando los factores contingentes, su valoración estratégica y la estructura organizativa para mejorar los resultados. En el modelo se emplea un indicador desarrollado por Covin, Prescott y Slevin (1990), que permite identificar, en primer lugar, las prioridades de cada empresa mediante la fijación del "grado de importancia" y, por otra parte, evaluar el nivel de cumplimiento a través del "grado de satisfacción" para un grupo de siete objetivos referidos tanto a aspectos económico

financieros (beneficios, rentabilidad, crecimiento y productividad) como a aspectos socio-organizativos (absentismo, conflictividad y satisfacción en el trabajo), en un intento de incorporar aquellos objetivos que, con más frecuencia, se han considerado relevantes en la Teoría de la Organización.

El objetivo de esta investigación es triple: en primer lugar, se enuncian dos hipótesis que recogen las últimas aportaciones contingentes sobre las relaciones del grado de iniciativa con la valoración estratégica que hace la gerencia de las características del contexto y con la forma en que se organiza la empresa comprobando si se pueden reproducir para la población objeto de estudio; en segundo lugar, se someten dichas relaciones a un test de consonancia con el fin de estudiar hasta qué punto contribuyen a explicar la efectividad de la empresa; por último, se analizan estas relaciones conjuntamente en el marco de un modelo contingente de síntesis.

Las hipótesis propuestas son las siguientes:

Hipótesis I: *"El grado de iniciativa tiene una correlación positiva con la forma estructural, con la especialización, con la diferenciación horizontal y con el nivel de control, y negativa con la centralización y con la frecuencia y alcance de control,; lo que quiere decir que las empresas con alto grado de iniciativa tienen estructuras orgánicas con baja centralización y alta diferenciación funcional y especialización, utilizando altos niveles de control pero no muy frecuentes".*

Hipótesis II: *"El grado de iniciativa se correlaciona positivamente con la actitud y objetivo estratégico, así como con estrategias corporativas y estrategias de negocio de diferenciación, lo que quiere decir que las empresas con alto grado de iniciativa tienen una actitud estratégica ofensiva, con el objetivo de crecer, diversificando su actividad hacia nuevos mercados y productos, y basando su estrategia competitiva en la diferenciación".*

La investigación sobre el grado de iniciativa de las empresas ha seguido líneas diferentes, destacando la importancia de la personalidad, características psicodinámicas y socioculturales de los directivos; los aspectos estructurales y del entorno que promueven la innovación y grado de iniciativa, y, por último, destacan factores derivados de la toma de decisiones y estratégicos. Según Miller y Friesen (1984), autores que relacionan el grado de iniciativa y la estrategia, la formulación explícita de estrategias producto-mercado es un factor crítico para determinar el grado de iniciativa. En estos trabajos se ha contrastado cómo las empresas con alta iniciativa tienen estructuras más flexibles y, en contraposición, las empresas públicas (consideradas de baja iniciativa) se caracterizan por estructuras más rígidas.

El análisis de las relaciones individuales entre variables no se limita a contrastar su existencia, sino que se investiga también en qué medida estas relaciones contribuyen a

explicar la efectividad de la organización. Así pues, se someten las relaciones contrastadas a un test de consonancia que permite clasificarlas en tres tipos:

- 1) Relaciones neutrales: son aquellas relaciones que se contrastan en el grupo de empresas eficaces y en el de empresas ineficaces. Estas relaciones proporcionan información sobre la forma en que se valora estratégicamente el contexto, pero no sirven para justificar la efectividad lograda.
- 2) Relaciones consonantes: son aquellas relaciones que únicamente se pueden contrastar en el grupo de empresas eficaces, de manera que contribuyen a explicar la forma efectiva de valorar estratégicamente el contexto.
- 3) Relaciones no consonantes: son aquellas relaciones que únicamente pueden contrastarse en el grupo ineficaz, de manera que ponen de manifiesto la ineficacia de adoptar ciertas estrategias en algunos contextos.

La aplicación de la técnica de Análisis Factorial de Componentes Principales al estudio de la forma efectiva de utilizar la iniciativa en la empresa parte de la existencia de unas regularidades entre esta variable y las características del contexto, la forma en que son valoradas estratégicamente por la gerencia y la estructura organizativa que adopta la empresa. La hipótesis central que se plantea es que dichas regularidades no se deben a la acción aislada de unas variables sino que, por el contrario, se deben a la acción conjunta de todas ellas, las cuales mantienen relaciones de dependencia entre sí.

La técnica del análisis factorial es aplicable a muestras grandes, caracterizadas por un número elevado de variables, y presenta la ventaja de que la interpretación de los resultados no resulta excesivamente compleja, lo que la convierte en idónea para el cumplimiento del objetivo propuesto. Esta técnica permite aprovechar las relaciones estocásticas de dependencia entre las variables originales para condensar la información en factores que explican la varianza del sistema original descartando toda información redundante. Estos factores son variables que se determinan como combinación lineal de las variables originales y permiten apreciar las combinaciones de variables de contexto, estrategia y estructura que conducen a soluciones efectivas, indicando la contribución de cada variable original al factor. Con ello se pretenden evitar las conclusiones del tipo causa-efecto justificadas por la existencia de correlaciones entre variables aisladas para aportar conclusiones donde no hay variables causa y variables efecto sino que todas las variables interaccionan en unos factores subyacentes que no son observables directamente.

Las etapas seguidas en la aplicación del análisis factorial son tres:

- *Primera etapa.* Se divide la muestra en dos grupos en los que se distingue a las empresas en función de su nivel de efectividad superior a la media en el primer grupo (formado por 103 empresas) e inferior en el segundo (formado por 77 empresas).

- *Segunda etapa.* Se aplica el análisis factorial por separado en ambos grupos. La técnica empleada para la obtención de los factores, Análisis Factorial de Componentes Principales con rotación VARIMAX, permite maximizar el contraste de las correlaciones de cada variable con los factores de forma que, como los coeficientes de correlación simple entre variables y factores varían entre más y menos uno (1), se logra que unas variables adopten valores próximos a la unidad mientras que las demás tienen una correlación prácticamente nula con el factor, lo que facilita la obtención de los componentes principales.

- *Tercera etapa.* Una vez obtenidos los factores con componentes principales comunes en ambos grupos, buscamos el que representa al grado de iniciativa para comparar entre sí las combinaciones de variables de contexto, estrategia y estructura que caracterizan a este factor en ambos grupos. Con esta finalidad, distinguimos la contribución de cada variable original a la definición del factor, señalando con +++ aquellas relaciones entre variable y factor con correlación superior a 0.5 (estas variables serán comunes a ambos grupos, no en balde éste ha sido el criterio adoptado para delimitar los componentes principales, por lo que aparecerá en ambos el grado de iniciativa); ++ cuando la correlación es positiva y comprendida entre 0.5 y 0.3; y + cuando la correlación es positiva y comprendida entre 0.3 y 0.1. En el caso de correlaciones negativas se especifica con signo negativo, manteniendo la misma relación entre el número de signos y el valor absoluto de la correlación de la variable con el factor.

El objetivo de esta etapa es distinguir en función de las variables de contexto, estrategia y estructura asociadas al grado de iniciativa en el factor en el grupo consonante y no consonante alguna explicación de la efectividad de la empresa. Así, si una variable aparece asociada al factor en ambos grupos se considera neutral y no significativa a la hora de explicar la efectividad lograda; si por el contrario aparece únicamente asociada al factor en el grupo consonante podemos considerarla explicativa de la efectividad; y si únicamente se encuentra en el grupo no consonante podemos considerarla explicativa de la falta de efectividad. La importancia de las variables como factor explicativo será directamente proporcional al valor de la correlación de la variable con el factor.

En el análisis de la consonancia de las variables asociadas a cada factor obtenemos dos tipos de relaciones: relaciones firmes, que se producen cuando se contrasta esa misma relación en las hipótesis, y relaciones exploratorias, cuando se obtiene en el factor pero no ha sido contrastada en las hipótesis.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El problema objeto de estudio se plantea analíticamente en el marco de la Teoría Contingente con el fin de reproducir algunos de los resultados empíricos más importantes de las investigaciones más recientes, analizando las peculiaridades que presentan en la población objeto de estudio. El fenómeno se estudia mediante un modelo correlacional en el que se definen y operativizan los distintos conceptos a través de indicadores que ya

han demostrado su validez, evitando los neologismos y el empleo de nuevas medidas. Este análisis se realiza siguiendo el método hipotético-deductivo, contrastando dos hipótesis en las que se recogen 4 relaciones grado de iniciativa -estrategia y 7 relaciones grado de iniciativa - organización mediante un análisis de correlación.

El objetivo de este trabajo no se limita a contrastar unas hipótesis sobre la incidencia del grado de iniciativa en la estrategia y en la organización de la empresa, sino que pretende profundizar en el análisis de la influencia que tiene en la efectividad de la misma. Con este fin, contrastamos en cada caso si la relación es específica de las empresas eficaces o de las empresas no eficaces, o bien es neutra, dándose con independencia de la efectividad de las empresas. Para ello, dividimos la muestra en dos grupos formados respectivamente por las empresas que tienen un nivel de satisfacción total en el cumplimiento de sus objetivos superior a la media (formado por 103 empresas) y el grupo de empresas con niveles inferiores a la media (formado por 77 empresas). Reproduciendo el análisis de correlaciones anterior en cada uno de los casos para observar si se mantienen las correlaciones y los niveles de significación, para dar lugar a tres tipos de relaciones:

- Las relaciones neutrales se generan en el caso de que las correlaciones entre las variables analizadas se den en toda la muestra y en los dos grupos con similares niveles de correlación y de significación. Estas relaciones son válidas para analizar la influencia del grado de iniciativa en la empresa, pero no aportan ninguna explicación sobre la efectividad de la misma.

- Las relaciones consonantes se generan en el caso de que las correlaciones entre las variables analizadas se den en general y en el grupo de empresas efectivas o únicamente en el grupo de empresas efectivas; o bien, se den en este grupo con niveles notablemente más altos de correlación y de significación, por lo que su análisis nos permitirá comprender su influencia en la efectividad de la empresa.

- Las relaciones no consonantes se generan en el caso de que las correlaciones entre las variables analizadas se den en general y en el grupo de empresas no efectivas, o únicamente en el grupo de empresas no efectivas; o bien, se dan en este grupo con niveles notablemente más altos de correlación y de significación. Su análisis nos permitirá estudiar los casos de la falta de efectividad. El objeto de estudio lo componen las empresas localizadas en Asturias de más de 30 trabajadores sin incluir las empresas agrícolas, ganaderas y pesqueras, en total 743 empresas. El tamaño de la muestra es de 180 empresas seleccionadas aleatoriamente⁴ lo que supone un error de $\pm 6,44\%$ para un nivel de confianza del $95,5\%$. Las características de la muestra se pueden observar en el cuadro 1, donde se especifica el tipo de actividad y el tamaño de las empresas entrevistadas.

⁴El método de muestreo es aleatorio simple, sustituyendo las empresas elegidas en las que no fue posible realizar la entrevista por las siguientes, lo que llevó a contactar con 637 empresas. Una vez analizada la muestra se observa un sesgo hacia las empresas de tamaño grande ubicadas en la zona central de Asturias.

El cuestionario fue sometido a un pretest de 25 empresas, asociando todas las variables a una escala de 1 a 7 con el fin de evitar correlaciones matemáticamente espúreas, obteniéndose una fiabilidad de las medidas a través de la técnica α de Cronbach del 87 %. El nivel de significación de los efectos y relaciones se categoriza en tres niveles: 95 %, 99 % y 99,9 %, despreciándose los efectos con niveles de significación inferiores.

TIPO DE ACTIVIDAD	N° EMPRESAS DE LA MUESTRA			TOTAL
	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	
ENERGÍA Y MINERÍA	3	4	2	9
SECTOR INDUSTRIAL	16	55	29	100
SECTOR SERVICIOS	18	14	39	71
MUESTRA	37	73	70	180
POBLACIÓN	39	303	401	743

Cuadro 1. Descripción de la muestra.

5. RESULTADOS OBTENIDOS.

Los resultados los agruparemos en torno a los tres objetivos propuestos. Así, en primer lugar, se analizan la relación entre el grado de iniciativa y la forma en que se organiza la empresa y, en segundo lugar, la incidencia de la iniciativa en la forma en que la gerencia valora estratégicamente el contexto. En ambos casos se estudiará en qué medida afectan o explican estas relaciones la efectividad de la empresa. Por último, se estudia la influencia de la iniciativa en la empresa desde una perspectiva global, aprovechando las interrelaciones múltiples contrastadas anteriormente.

- Incidencia del grado de iniciativa en la forma en que se organiza la empresa

La relación grado de iniciativa-estructura se estudia mediante el análisis de correlaciones entre esta variable y las que caracterizan la estructura organizativa en el modelo; relaciones que nos permitirán contrastar la hipótesis I. Se puede observar una correlación positiva (alta) entre el grado de iniciativa y formas orgánicas de estructurar la organización, lo que es coherente con las correlaciones que podemos observar con las distintas variables organizativas. Así, la correlación es negativa alta con la centralización, mientras que es positiva con la diferenciación (tanto horizontal como vertical), la especialización y con todas las variables que definen el proceso de control (nivel,

frecuencia y alcance de control) por lo que se puede considerar contrastada la hipótesis I con niveles máximos de significación.

El grado de iniciativa demuestra ser uno de los factores que más influencia tienen sobre la forma de estructurar la organización, dado que esta variable es muy relevante en el diseño de la organización a la vista de los altos niveles de correlación y significación obtenidos.

Analizaremos, a continuación, la consonancia de dichas relaciones mediante la técnica de análisis de correlaciones aplicada a los grupos de empresas efectivas y no efectivas; obteniendo los resultados que se presentan en el cuadro 2.

ORGANIZACIÓN	GRADO DE INICIATIVA			
	TOTAL	NO EFECTIVOS	EFECTIVOS	TIPO DE RELACION
Diferenciación horizontal	0.339 ***	0.28 **	0.369 ***	Neutral
Diferenciación vertical	0.262 ***	0.20 *	0.222 **	Neutral
Especialización	0.275 ***		0.268 **	Consonante
Nivel de control	0.316 ***		0.382 ***	Consonante
Frecuencia de control	0.143 *		0.165 *	Consonante
Alcance de control	0.187 **			
Formalización	0.274 ***	0.25 *	0.31 ***	Consonante
Centralización	-0.456 ***	-0.27 **	-0.47 ***	Consonante
Forma estructural	0.40 ***	0.31 **	0.37 ***	Neutral

- significativa al 5% ** significativa al 1% *** significativa al 1%

Cuadro 2. Análisis de consonancia de las relaciones Grado de Iniciativa - Estructura.

El análisis de consonancia de las relaciones grado de iniciativa-estructura nos permite apreciar la importancia que tiene esta variable para mejorar la efectividad de la organización, dado que la mayor parte de las relaciones contrastadas son consonantes y

las restantes, a pesar de que no pueden considerarse consonantes dado que se presentan también en las empresas no efectivas, ofrecen niveles superiores de correlación y significación en el grupo de empresas efectivas.

Podemos observar que el grado de iniciativa tiene una correlación positiva en todos los casos con la diferenciación y la forma estructural. Además, presenta una correlación negativa consonante con la centralización y positiva consonante con la especialización, la formalización y el empleo de procesos de control. De lo anteriormente expuesto podemos extraer las siguientes conclusiones:

- Las empresas con alto grado de iniciativa presentan formas orgánicas de estructurar la organización, con alta diferenciación tanto horizontal como vertical, independientemente de la efectividad que obtengan.

- Las empresas con alto grado de iniciativa han de descentralizar al máximo el proceso de decisión para mejorar su efectividad, incrementando la especialización y los procesos de control, en particular el nivel y la frecuencia del mismo.

- Incidencia del grado de iniciativa en la estrategia de la empresa

ESTRATEGIA	GRADO DE INICIATIVA			
	TOTAL	NO EFECTIVOS	EFECTIVOS	TIPO DE RELACION
Actitud Estratégica	0,61 ***	0,59 ***	0,53 ***	Neutral
Objetivo Estratégico	0,54 ***	0,48 ***	0,39 ***	Neutral
Estrategia Corporativa	0,56 ***	0,54 ***	0,49 ***	Neutral
Liderazgo en Costes				
Estrategia de Diferenciación	0,64 ***	0,56 ***	0,64 ***	Neutral

significativa al 5% ** significativa al 1% *** significativa al 1%

Cuadro 3. Análisis de consonancia de las relaciones Grado de Iniciativa - Estrategia.

La relación del grado de iniciativa con la estrategia viene precedida de muchas discrepancias a la hora de considerar la iniciativa como un factor contingente, característica interna de la empresa, o bien, un factor estratégico suponiendo que en la iniciativa van incluidos determinados componentes propios de las variables estratégicas. Sea cual sea la solución a esta controversia, hemos de reconocer el interés que tiene

observar qué estrategias se corresponden a empresas que se caracterizan por un alto grado de iniciativa.

La hipótesis II propone una correlación positiva entre el grado de iniciativa y la actitud estratégica, el objetivo estratégico, la estrategia corporativa y la estrategia de diferenciación, relaciones que proponemos contrastar mediante el análisis de correlación entre dichas variables, en el que hemos obtenido los resultados que aparecen recogidos en el cuadro 4. Tales resultados nos permiten contrastar la hipótesis propuesta con altos niveles de correlación y máxima significación entre el grado de iniciativa y la actitud estratégica, el objetivo estratégico, la estrategia corporativa y la estrategia de diferenciación, por lo que podemos considerar el grado de iniciativa como un indicador bastante sólido de la estrategia de expansión.

Sólo resta comprobar hasta qué punto estas relaciones permiten explicar la eficacia lograda, análisis que se realiza aplicando un test de consonancia a dichas relaciones comprobando si se mantienen en el grupo de empresas eficaces y en el grupo de las no eficaces (cuadro 3), obteniendo que el grado de iniciativa tiene una correlación muy fuerte con las variables de estrategia, pero esta correlación se produce en todos los casos con independencia de la eficacia lograda. Por tanto, las relaciones contrastadas son neutrales, no proporcionando ninguna información sobre la estrategia a seguir en función del grado de iniciativa para mejorar la eficacia. A la vista de estos resultados, y volviendo a la polémica suscitada sobre la pertenencia del grado de iniciativa a las variables de contexto o de estrategia, cabe suponer que está mucho más cerca de ser una variable de estrategia.

- Incidencia global del grado de iniciativa en la empresa

El factor grado de iniciativa explica el 9,3 % de la varianza total del grupo de empresas eficaces y un 6,5 % de la varianza total del grupo no eficaz, siendo las variables que se toman como componentes principales de este factor a efectos de su identificación, así como el coeficiente de correlación de cada variable con el factor en ambos grupos, las que se muestran en el cuadro 4.

El factor Iniciativa está relacionado directamente con la variable de igual nombre, la estrategia corporativa, la actitud estratégica, la estrategia de diferenciación y el objetivo estratégico, de forma que podemos decir que este factor se corresponde con una estrategia de expansión, ya que en sus componentes principales aparecen todas las variables que definen dicha estrategia.

Los componentes principales de este factor en ambos grupos nos permiten apreciar que la forma en que se estructura la organización y la descentralización en el proceso de decisión son las principales variables a tener en cuenta si se quiere adoptar una estrategia de expansión eficazmente, siendo esta relación de consonancia tan importante que ya aparece reflejada en los componentes principales.

A continuación se analizan las correlaciones de las demás variables con este factor (como se aprecia en la figura 3) para identificar las variables neutrales, consonantes

y no consonantes, dado que el factor iniciativa se combina con variables distintas dependiendo de la eficacia de la empresa, lo que permite analizar su consonancia. Además, como ya se explicó anteriormente, se distingue entre relaciones firmes (que han sido contrastadas en las hipótesis) y relaciones exploratorias (no contrastadas en las hipótesis y puestas de manifiesto por el factor):

COMPONENTES PRINCIPALES	COEFICIENTES DE CORRELACION	
Variables	Grupo eficaz	Grupo no eficaz
Grado de iniciativa	0,820	0,794
Estrategia corporativa	0,653	0,648
Actitud estratégica	0,725	0,647
Estrategia de diferenciación	0,524	0,591
Objetivo estratégico	0,622	0,738
Centralización	-0,644	
Forma estructural	0,540	

Cuadro 4. Componentes principales del Factor Grado de Iniciativa.

- *Relaciones neutrales:* El factor iniciativa presenta una relación directa firme entre sus componentes principales: grado de iniciativa, estrategia corporativa, actitud estratégica, estrategia de diferenciación y objetivo estratégico. Las demás relaciones neutrales, de carácter exploratorio, que presentan coeficientes de correlación más bajos de las variables con el factor, permiten completar la descripción del contexto vinculado al factor. Este es el caso de la correlación positiva con el tamaño, sector, complejidad y tecnología de tratamiento de la información, y negativa con el porcentaje de capital público. Estas relaciones indican que la iniciativa se asocia a empresas privadas, de tamaño mediano o grande, que desarrollan actividades del sector secundario o terciario y han de enfrentarse a entornos de complejidad media o alta, por lo que desarrollan la tecnología de información con el fin de obtener datos sobre las principales magnitudes internas y externas que permitan mantener la iniciativa.

- *Relaciones consonantes:* El Factor Iniciativa se correlaciona positivamente con la forma estructural y negativamente con la centralización, siendo esta relación tan importante que aparece como componente principal del factor en el grupo eficaz. Asimismo se relaciona positivamente con otras variables organizativas como son la especialización y el nivel de control. Las relaciones anteriores vinculan la eficacia de este factor al diseño organizativo, de forma que para mantener eficazmente un alto grado de iniciativa se ha de diseñar una organización orgánica caracterizada fundamentalmente por la descentralización del proceso de decisión y, en menor medida, por la especialización y

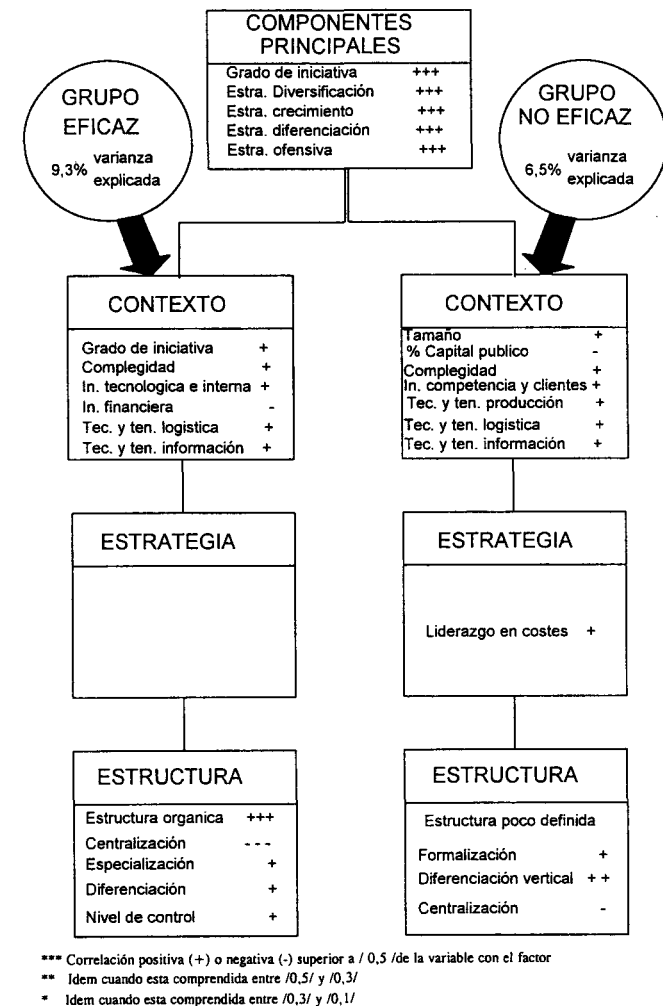


Figura 3. Variables de contexto, estrategia y estructura asociados al Factor Iniciativa en ambos grupos.

el alto nivel de control. Además, todas estas relaciones podemos considerarlas como firmes al haber sido contrastadas aisladamente en las hipótesis. Las demás relaciones consonantes, de carácter exploratorio, que presentan coeficientes de correlación de las variables con el factor más bajos, permiten completar la descripción del contexto vinculado al factor. Es el caso de la correlación positiva con la incertidumbre interna, tecnológica y financiera. Tales resultados ponen de manifiesto cómo el mantener un alto

el alto nivel de control. Además, todas estas relaciones podemos considerarlas como firmes al haber sido contrastadas aisladamente en las hipótesis. Las demás relaciones consonantes, de carácter exploratorio, que presentan coeficientes de correlación de las variables con el factor más bajos, permiten completar la descripción del contexto vinculado al factor. Es el caso de la correlación positiva con la incertidumbre interna, tecnológica y financiera. Tales resultados ponen de manifiesto cómo el mantener un alto grado de iniciativa se asocia a entornos dinámicos, donde se producen frecuentes avances tecnológicos, lo que obliga a las empresas a continuos cambios internos e inversiones, lo que deriva en una mayor incertidumbre interna y financiera.

- *Relaciones no consonantes:* El Factor Iniciativa se correlaciona positivamente con la tecnología de producción y logística, con la estrategia de liderazgo en costes, y con formas organizativas caracterizadas por altos niveles de diferenciación vertical y de la formalización, siendo todas las relaciones anteriores exploratorias puesto que no habían sido contrastadas en las hipótesis. Estas relaciones asocian la ineficacia a empresas que pretenden

seguir a la vez la estrategia de expansión y una estrategia de costes con inversiones en tecnología de producción y logística, esfuerzo que sin duda es demasiado ambicioso para conseguir los objetivos eficazmente. El diseño organizativo ineficaz se caracteriza por la rigidez de su estructura, sin la suficiente descentralización, con elevados niveles de diferenciación vertical y de formalización.

6. CONCLUSIONES.

A la vista de los resultados obtenidos y volviendo a la polémica suscitada sobre la pertenencia del grado de iniciativa a las variables de contexto o de estrategia, cabe suponer que está mucho más cerca de ser una variable de estrategia. En consecuencia, podríamos considerar en posteriores análisis la existencia de un alto grado de iniciativa como un indicador de la estrategia de expansión, con las implicaciones que esto tiene: una actitud ofensiva, buscando nuevos productos y mercados, intentando diferenciarse de sus competidores y crear lealtades en sus clientes y con el objetivo estratégico de crecimiento.

Para su definición y medida hemos visto que la definición desarrollada por Covin y Prescott (1990) -quienes, sintetizando las aportaciones de Khandwalla (1976) y Miller y Friesen (1984), definen el grado de iniciativa como una variable en función de tres dimensiones, el nivel de innovación en la empresa, la actitud proactiva de su gestión y aversión al riesgo- ha demostrado ser adecuada y eficaz en investigaciones contingentes con variables definidas a nivel estructural, dado que ha permitido contrastar las hipótesis enunciadas con niveles similares de correlación y significación a los de anteriores investigaciones empíricas realizadas en este campo.

Esta definición tiene la ventaja de incluir la mayor parte de los aspectos que han sido tenidos en cuenta a la hora de definir la iniciativa de la empresa a excepción de las

características psicológicas y socio-culturales de los directivos que, al considerarse como variables individuales, supondrían un gran problema metodológico.

Podemos concluir también, tanto del análisis entre variables como del análisis global, que la iniciativa tiene una relación directa con la estrategia de expansión, puesta de manifiesto por la relación con las variables estratégicas: actitud estratégica, objetivo estratégico, estrategia corporativa y estrategia de diferenciación. El desarrollo de la iniciativa se propicia en contextos caracterizados por empresas de tamaño mediano o grande, del sector industrial o servicios, en entornos con incertidumbre media y con alto desarrollo de la tecnología de la información que permita obtener datos sobre la evolución de las principales magnitudes internas y externas con el fin de agilizar el proceso de decisión, necesario para mantener la iniciativa.

En este contexto se asocia eficazmente con el diseño de formas organizativas orgánicas caracterizadas por la diferenciación, especialización, nivel de control y, sobre todo, descentralización del proceso de decisión, contrastando que es precisamente el diseño organizativo el factor determinante de la eficacia de mantener un alto nivel de iniciativa en la empresa. Esta conclusión se ve ratificada al observar que cuando se adopta un diseño organizativo inadecuado caracterizado por la rigidez de su estructura, sin la suficiente descentralización, con elevados niveles de diferenciación vertical y de formalización es ineficaz el intentar mantener un alto grado de iniciativa, como se pone de manifiesto en el factor iniciativa en el grupo ineficaz.

En resumen, para mantener un alto nivel de iniciativa, es necesario seguir una estrategia de expansión con una actitud ofensiva, orientada a diversificarse, diferenciarse y crecer, siendo poco efectiva para realizar inversiones en la tecnología de producción y logísticas con el fin de mejorar los costes. Además, es necesario diseñar la organización con estructura orgánica, caracterizada por una elevada descentralización, especialización, diferenciación horizontal y nivel de control, como factores determinantes de la eficacia lograda.

REFERENCIAS

- ANSOFF, H. J. (1976). *La Estrategia en la Empresa*. EUNSA, Navarra.
- BURNS, T. y G. STALKER (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- COVIN, J.G. y PRESCOTT, J.E. (1990). "Strategic Styles and Structures of Small Product Innovative Firms in High and Low Technology Industries". *Journal of High Technology Management Research*, 1, 1:39-56.
- COVIN, J.G., PRESCOTT, J.E. y SLEVIN, D. (1990). "The effects of Technological Sophistication on Strategic profiles, Structure and firm Performance". *Journal of Management Studies*, 27, 5.
- FERNANDEZ SANCHEZ, E. y FERNANDEZ CASARIEGO, Z. (1988). *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Ariel. Barcelona.

- GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (1984). " Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation". **Academy of Management Journal**, 27, 1: 25-41.
- HETZEL, P. (1995). "Pour Renouveler les Processus d' Innovation en Entreprises". **Revue Française de Gestion**, 2º trimestre, 87-98.
- KHANDWALLA, P. (1976). "Some top management styles, their context and performance". **Organization and Administrative Sciences**, 7,4,21-51.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1977). "The Entrepreneurial Personality: a Person at the Crossroads". **Journal of Management Studies**, 14: 34-57.
- KOTHA, S. B. (1988). **The Concept of Fitanong Business Strategy Manufacturing Structure and Choices in cim Technology. An Exploratory Study**. Rensselaer Polytechnic Institute, New York. Tesis no publicada.
- KOTHA, S. B. y NAIR, A. (1995). "Strategy and Evironment as Determinants of Performarce: Evidence from the Japanese Machine tool Industry". **California Management Review**, Vol. 16,497- 518.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J. W. (1967). **Organization and Environment**. Division of Research. Harvard Graduate School of Business Administration. Boston.
- MILES, R.E. y SNOW, Ch.C. (1978). **Organizational, Strategy, Structure, and Process**. New York. McGraw-Hill.
- MILLER,D. (1987). "StrategieMaking and Structure:Analysis and Implications for Performance". **Academy of Management Review**, 12,686-701.
- MILLER,D. (1988). "The Relationship of Porter's Business Strategies to Environment and Structure". **Academy of Management Journal**, 31,280-308
- MILLER,D.y P. H .FRIESEN(1984). **Organizations:A Quantum View**.Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall.
- MILLER, D. y TOULOUSE, J.M. (1986). "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms". **Management Science**, 32: 1389-1409.
- MINTZBERG, H. (1984). **La estructuración de las Organizaciones**. Ariel, Barcelona.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G.R. (1978). **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Jarper & Row
- PORTER, M.E. (1987a). **Ventaja Competitiva**. CECSA, Mexico.
- PORTER, M.E. (1987b). **Estrategia Competitiva**. CECSA, Mexico.